



**Экономический и Социальный
Совет**

Distr.: General
24 March 2006
Russian
Original: English

Комитет по программе и координации

Сорок шестая сессия

Организационная сессия

17 мая 2006 года

Основная сессия

14 августа — 8 сентября 2006 года

Пункт 3(с) предварительной повестки дня*

Вопросы программы: оценка

**Доклад Управления служб внутреннего надзора о
тематической оценке сетей управления знаниями
в деле достижения целей, поставленных в Декларации
тысячелетия**

Резюме

В соответствии с решением, принятым Комитетом по программе и координации (КПК) на его сорок пятой сессии, Управление служб внутреннего надзора (УСВН) провело тематическую оценку по теме «Сети управления знаниями в деле достижения целей, поставленных в Декларации тысячелетия». В докладе дается оценка подходов, инструментов, мероприятий и организационной инфраструктуры в области внутреннего обмена знаниями в Секретариате Организации Объединенных Наций с упором на сети знаний, служащие опорой для достижения целей, поставленных в Декларации тысячелетия (ЦРДТ).

В Секретариате нет единого понимания концепции управления знаниями или обмена знаниями, и понятия знаний и информации часто путают. «Управление знаниями» обычно связывают с распространением информации, которое является лишь одной из составляющих обмена знаниями. При таком подходе из поля зрения выпадает исключительно важная роль, которую играют в эффективном обмене знаниями механизмы межорганизационного сотрудничества и коллегиального взаимодействия. Налаживание систематического процесса взаимного обмена идеями, найденными решениями и опытом среди персонала является стержневым элементом наиболее успешной работы по обмену знаниями за пределами Организации Объединенных Наций.

* E/AC.51/2006/1.

Процесс обмена знаниями в поддержку ЦРДТ носит недостаточно стратегический характер, является недостаточно целенаправленным или не в полной мере увязан с организационными целями. Разные департаменты применяют разные подходы к внутреннему обмену знаниями, которые в большинстве своем не носят систематического характера. Наиболее широко используемые инструменты обмена знаниями, такие, как сообщения по электронной почте, совещания и веб-сайты, несмотря на свою полезность, не являются наилучшим средством установления связи между сотрудниками, заинтересованными во взаимном обмене найденными решениями, опытом и идеями. Не обеспечивается последовательной увязки процесса обмена информацией и знаниями с повседневной работой. Механизмы и процессы учета и передачи передовых методов работы, практического опыта и знаний, носителями которых являются выходящие в отставку сотрудники, как правило, не отвечают надлежащим требованиям. Технология для обмена знаниями обычно имеется, но не всегда используется.

Многие сети, служащие опорой для достижения ЦРДТ, являются индивидуальными и разовыми. Будучи важными, они дают лишь частичный эффект. Официальные сети знаний в Секретариате формируются вокруг конкретной темы и обеспечивают обмен документами, установление связи между сотрудниками, работающими в разных организациях, и создают для них условия, позволяющие запрашивать информацию и помощь. Сети знаний, снабженные специально выделенными для этого ресурсами и персоналом, стимулируют и обеспечивают непрерывный ход обсуждений между участниками, служат средством обмена техническими знаниями в решении общих проблем и возникающих вопросов и способствуют взаимодействию в достижении общих целей. Хотя сотрудники отмечают, что сети знаний дают позитивную отдачу, например повышают эффективность, сокращают случаи дублирования и повышают качество работы, непосредственная количественная оценка результатов работы сетей проводится редко.

В Секретариате культура обмена знаниями не всегда является открытой, поддержка со стороны старшего руководства ограничена, системы стимулирования и поощрения применяются в ограниченных масштабах, ощущается нехватка организационных стратегий управления знаниями и специальные ресурсы на цели обмена знаниями выделяются в минимальном объеме или вообще не выделяются. Вместе с тем персонал весьма заинтересован в обмене знаниями, связанными с достижением ЦРДТ, и департаменты начинают разрабатывать инициативы для поддержки заинтересованности персонала в использовании знаний в целях более эффективного выполнения своих должностных функций, включая возложение новой роли на Библиотеку им. Дага Хаммаршельда. Различные общесистемные инициативы и инициативы Секретариата могут в потенциале укрепить методы управления Организацией своими знаниями.

Управление служб внутреннего надзора выносит шесть рекомендаций Генеральному секретарю, Координационному совету руководителей системы Организации Объединенных Наций, Целевой группе Секретариата по вопросам обмена знаниями, Департаменту по экономическим и социальным вопросам и Управлению людских ресурсов. Рекомендации включают: решение конкретных вопросов в рамках общесистемной стратегии управления знаниями, возложение на Целевую группу Секретариата по вопросам обмена знаниями задачи разработки секретариатской стратегии обмена знаниями, разработку экспериментального проекта обмена знаниями в деле подготовки докладов, назначение

специального секретариатского подразделения для упрощения и руководства процессом обмена знаниями, учет механизмов обмена знаниями в системе служебной аттестации и включение компонента обмена знаниями в программу профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала. Выполнение этих рекомендаций позволит перевести процесс обмена знаниями на более систематическую и организованную основу, увязать его с текущей работой и повысить согласованность усилий Организации Объединенных Наций в поддержку достижения ЦРДТ.

Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение	1–3	5
II. Методология	4–5	5
III. Справочная информация	6–12	6
IV. Выводы по результатам оценки	13–68	9
A. В Секретариате нет единого понимания концепции управления знаниями или обмена знаниями, и понятия знаний и информации часто путают	13–19	9
B. Текущий процесс обмена знаниями в поддержку целей, поставленных в Декларации тысячелетия, является недостаточно целенаправленным, носит недостаточно стратегический характер или не в полной мере увязан с организационными целями	20–35	11
C. Многие сети в Секретариате являются неформальными и индивидуальными, тогда как выгоды участникам сети и Организации приносят официальные сети знаний, служащие опорой для достижения ЦРДТ	36–46	16
D. Организационная культура и инфраструктура не всегда способствуют обмену знаниями	47–52	20
E. Определенные технологии обмена знаниями имеются в наличии, но не используются надлежащим образом	53–55	23
F. Персонал весьма заинтересован в обмене знаниями, связанными с достижением ЦРДТ, и департаменты признают необходимость более эффективного удовлетворения такой заинтересованности с помощью различных инициатив в области обмена знаниями	56–60	24
G. Всемирный банк, ПРООН и ЮНФПА демонстрируют модели для наращивания процесса обмена знаниями в Секретариате	61–68	27
V. Заключение	69–70	30
VI. Рекомендации	71–77	30
Приложение. Программы/департаменты, обследованные Управлением служб внутреннего надзора		34

I. Введение

1. На своей сорок пятой сессии Комитет по программе и координации (КПК) просил Управление служб внутреннего надзора провести тематическую оценку по теме «Сети управления знаниями в деле достижения целей, поставленных в Декларации тысячелетия» (A/60/16 и Согг.1, пункт 186). Цель этой работы состоит в оценке подходов, инструментов, мероприятий и организационной инфраструктуры в области обмена знаниями в Секретариате Организации Объединенных Наций, с особым упором на сети знаний, служащие опорой для достижения целей, поставленных в Декларации тысячелетия. Доклад был рассмотрен соответствующими департаментами и учреждениями, и большая часть их замечаний учтена в настоящем документе.

2. Объектом настоящей оценки являются потенциал и практика внутреннего обмена знаниями в Секретариате¹. Термины «управление знаниями» и «обмен знаниями» взаимозаменяемы и определяются как систематическое формирование, систематизация, хранение знаний и обмен ими в интересах более эффективного достижения организационных целей. Управление служб внутреннего надзора признает исключительную важность обмена знаниями между Организацией Объединенных Наций и ее внешними партнерами. Однако, учитывая тот факт, что систематическая и всеобъемлющая оценка обмена знаниями в рамках Секретариата никогда не проводилась, Управление служб внутреннего надзора решило провести обзор внутренних механизмов управления знаниями, предшествующий будущей более широкой оценке внешних механизмов управления знаниями.

3. В ходе настоящей оценки изучается вопрос о том, как в Секретариате происходит обмен знаниями внутри подразделений и между ними как в общем плане, так и в контексте достижения целей, поставленных в Декларации тысячелетия (ЦРДТ). Данная работа не включает оценку обмена знаниями с внешними партнерами (хотя в некоторые рассмотренные сети входят как внутренние, так и внешние участники), и в ней не изучаются мероприятия государственных по укреплению потенциала в области управления знаниями. Хотя основным объектом оценки является Секретариат, для целей сопоставления Управление служб внутреннего надзора провело также обзор механизмов обмена знаниями в Программе развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), Фонде Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА) и Детском фонде Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ)².

II. Методология

4. Управление служб внутреннего надзора использовало следующие восемь методов оценки³: 1) самообследование 26 департаментов/программ Секрета-

¹ «Внутренний» означает происходящий в рамках программ и между ними.

² В ходе проведения настоящей оценки Управление служб внутреннего надзора консультировалось с Объединенной инспекционной группой (ОИГ). Оно планирует провести оценку механизмов управления знаниями в специализированных учреждениях в 2006 году.

³ Управлению служб внутреннего надзора помогал эксперт по вопросам управления

риата⁴; 2) самообследование неслучайной выборки из 51 отдела/подпрограмм, работа которых связана с ЦРДТ⁵; 3) 48 бесед с сотрудниками из всех 26 программ Секретариата, ПРООН, ЮНФПА, ЮНИСЕФ, Канцелярии Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГОООНВР), Секретариата Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР), Колледжа персонала Организации Объединенных Наций, Всемирного банка, ЮСАИД и Проекта тысячелетия; 4) определение базовых критериев передовых практических методов обмена знаниями⁶; 5) анализ программных данных, имеющихся в Комплексной информационной системе контроля и документации (ИМДИС) и Системе служебной аттестации (ЭССА); 6) оценка трех разных видов сетей знаний; 7) обзор инструментов и механизмов обмена знаниями⁷; и 8) административный обзор соответствующей литературы. При определении базовых критериев обмена знаниями в Секретариате использовались организации, являющиеся признанными лидерами в области управления знаниями, как из государственного, так и из частного сектора.

5. Эта методология имеет определенные ограничения. Проведенная оценка не является всеобъемлющей оценкой всех механизмов и процедур обмена знаниями в Организации Объединенных Наций, и главным ее объектом являются те механизмы и процедуры, которые имеют наиболее актуальное значение для достижения ЦРДТ. Она не дает также достоверного перечня всех действующих в настоящее время сетей управления знаниями в Секретариате в связи с большим различием в определении термина «сеть знаний» разными подразделениями Секретариата.

III. Справочная информация

Управление знаниями

6. В течение последних двух десятилетий организации считали знания одним из основных своих активов и уделяли более пристальное внимание тому, как они формируют, систематизируют, хранят знания и обмениваются и пользуются ими. Многие организации разрабатывают стратегию управления знаниями⁸, в которой обычно излагается то, как данная организация:

- передает знания о программах и проектах в рамках и за пределами Организации;

знаниями.

⁴ Называется в докладе «обследованием департаментов». Оно проводилось в период с октября по ноябрь 2005 года. Из 26 обследованных департаментов/программ ответы на вопросник представили 23. Перечень всех обследованных департаментов/программ см. в приложении к настоящему документу.

⁵ Называется в докладе «обследованием отделов». Оно проводилось в период с октября по ноябрь 2005 года. Из 51 обследованного отдела/подпрограммы ответы на вопросник представили 31.

⁶ При определении базовых критериев Управление служб внутреннего надзора использовало две некоммерческих и три коммерческих организации, официально признанных лидерами в области управления знаниями.

⁷ К ним относятся веб-сайты, КД-ПЗУ и базы данных.

⁸ Хотя формированием и распространением знаний занимаются все организации, с помощью стратегии управления знаниями делается попытка применения более целенаправленного и скоординированного подхода к этому процессу.

- устанавливает связь между сотрудниками, занимающимися сквозными темами для обмена идеями, оказания взаимной помощи и содействия более глубокому пониманию организацией этих тем;
- извлекает уроки из проектов и делится ими с персоналом в других подразделениях организации;
- собирает и систематизирует исключительно важные знания сотрудников, переходящих в другую организацию или уходящих в отставку;
- обеспечивает увязку механизмов обмена знаниями с организационными целями;
- углубляет и наращивает знания, имеющие исключительно важное значение для успешной работы организации.

Сети знаний

7. Сети знаний имеют исключительно важное значение для успешной реализации многих стратегий управления знаниями⁹. Сеть знаний в широком смысле определяется как группа людей, обменивающихся идеями и информацией по конкретной теме, и как структуры и взаимосвязи, позволяющие сотрудникам находить решения по методу «мозговой атаки» и вырабатывать новаторские идеи. В большинстве организаций используются разные виды сетей: от индивидуальных сетей до официальных стратегических сетей знаний.

8. Во всех организациях имеются индивидуальные сети сотрудников, обменивающихся идеями и помогающих друг другу в решении общих рабочих проблем. Такие сети не имеют направленности, границ или чувства общности, но являются важным ресурсом для специалистов в поиске коллег, которые могут предоставить информацию или помочь в решении рабочих вопросов. Эти сети сохраняются до тех пор, пока отдельные сотрудники продолжают поддерживать взаимную связь.

9. Индивидуальные сети, либо спонтанно, либо целенаправленно, могут объединяться вокруг общей темы и трансформироваться в сети знаний с общими сферами охвата и границами участия. Участники разделяют общий интерес к рассматриваемой теме, помогают друг другу решать проблемы и обмениваются документами, идеями и найденными решениями. В идеальном случае сети знаний полностью интегрируются в структуру организации и имеют специально выделенные для них ресурсы и персонал, стратегию, специальные проекты, системы стимулирования вклада участников и цели и ожидаемые результаты. Действующие участники разрабатывают стратегию для своей сферы приложения и оказывают влияние на политику и практику. В конечном счете для эффективного функционирования сетей знаний и их организаций требуется более тесная увязка работы сети и полученных ею результатов с системой управления и операциями организации.

10. Хотя сети знаний могут напоминать группы или другие традиционные рабочие подразделения, они отличаются от этих подразделений тремя характерными особенностями:

⁹ The American Productivity and Quality Center, *Building and Sustaining Communities of Practice*, 2000.

- сети представляют собой группы коллег, в которых главную роль играет не субординация, а знания. Участники используют свои знания и технический опыт для аргументированного изложения конкретной точки зрения;
- сети пересекают организационные границы, не подменяя собой работу других организационных подразделений. Они оказывают влияние на эти подразделения, побуждая их использовать найденные инструменты, идеи и решения, однако не обладают полномочиями по обеспечению их соблюдения;
- сети создают место для решения возникающих проблем и удовлетворения потребностей участников, совместными усилиями помогая им решать технических вопросы.

11. Хотя все виды сетей имеют ценность, стержневым элементом процесса управления знаниями во многих организациях служат энергично работающие стратегические сети знаний, поскольку они эффективно преодолевают институциональные границы и принимают на себя ответственность за достижение организационных целей. Будучи обычно закрытыми для широкой общественности, сети знаний могут создавать «безопасное» место, в котором участники могут обсуждать проблемы, запрашивать помощь и предлагать идеи, не заботясь об ответственности за их обоснованность.

Знания как один из основных активов в поддержку достижения ЦРДТ

12. В Декларации тысячелетия Организации Объединенных Наций установлены восемь конкретных, привязанных к срокам целей, которые должны быть достигнуты к 2015 году. В 2005 году Генеральный секретарь представил доклад о достижении согласованных на международном уровне целей в области развития, в том числе целей, сформулированных в Декларации тысячелетия, подчеркнув, что пункты повестки дня Организации Объединенных Наций в области развития «пронижают широкий круг разнообразных взаимосвязанных вопросов: от равенства полов, социальной интеграции, охраны здоровья, занятости, образования, окружающей среды и народонаселения до прав человека, финансов и управления» и что «явно ощущается необходимость более систематически добиваться более мощного взаимоусиливающего эффекта в совместной деятельности учреждений, располагающих различным потенциалом в нормативной и стратегической областях»¹⁰. Эффективное использование одного из главных активов Организации Объединенных Наций — ее знаний — имеет исключительно важное значение для выполнения более широкой повестки дня в области развития. Информация в виде докладов и других документов в сочетании с исследованиями, анализом и техническими знаниями сотрудников является одним из главных ресурсов, которыми пользуется Секретариат для содействия прогрессу в деле достижения ЦРДТ. Задача по-прежнему заключается в систематическом и эффективном формировании, систематизации и объединении знаний и обмене ими в интересах достижения этих межтематических целей.

¹⁰ См. *По пути к достижению согласованных на международном уровне целей в области развития, включая цели, сформулированные в Декларации тысячелетия* (E/2005/56), резюме и пункт 96.

IV. Выводы по результатам оценки

А. В Секретариате нет единого понимания концепции управления знаниями или обмена знаниями, и понятия знаний и информации часто путают

Понимание концепции управления знаниями

13. Концепции управления знаниями и обмена знаниями трактуются по-разному в разных подразделениях Секретариата. Уровень технической оснащенности, который департаменты и отделы вкладывают в свое понимание концепции управления знаниями и его роли и значения в Организации Объединенных Наций, существенно различается. Большинство респондентов, ответивших на вопросы обследования, сообщили об отсутствии единого определения концепции управления знаниями в их департаменте или отделе. Несколько данных определений варьируются от концепции обмена документами и информацией до упорядоченного процесса сбора, систематизации и хранения индивидуальных и коллективных знаний. Даже в рамках одного департамента эти термины могут иметь разное значение. Например, управление знаниями описывается как работа над совместными проектами в одном отделе и как налаживание контактов и обмен идеями в другом отделе того же департамента.

Знания и информация

14. Как признано экспертами по вопросам управления знаниями, знания — это больше, чем информация¹¹. Знания включают информацию, охватывая при этом идеи, опыт, найденные решение и понимание того, «кто есть кто» в организации. В организациях, деятельность которых основывается на знаниях, обычно считается, что знания включают неформальные советы, помощь с решением общих проблем, передовые методы работы и усвоение опыта реализации других проектов, причем только небольшая доля таких знаний зафиксирована документально. Значительная часть таких знаний формально не зафиксирована и может пересекать организационные границы по каналам связи, созданным внутри сетей знаний.

Знания как широко распространяемая информация

15. Многие сотрудники Секретариата описывают концепцию «управления знаниями» как процесс широкого распространения информации по традиционным, хотя и во многих случаях электронным каналам связи. Согласно этому определению, процесс обмена знаниями обычно включает помещение информации на веб-сайте или распространение информации с помощью докладов или рассылочных перечней электронной почты. Понимание концепции управления знаниями как прежде всего широкого распространения информации является обычным в других организациях на ранних этапах развития у них концепции управления знаниями. Такое понимание игнорирует другие исключительно важные компоненты обмена знаниями, например коллегиальное взаимодействие.

¹¹ Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, *Working Knowledge*, pp. 1–6, Harvard Business School Press, 1998. Richard McDermott, “How Information Technology Inspired, But Cannot Deliver Knowledge Management”, *California Management Review*, 41:4, 1999.

16. Широкое распространение информации как одна из главных форм обмена знаниями наталкивается на серьезные ограничения. Во-первых, поскольку публикуемая информация поступает в широкий доступ, существует стимул к публикации уже завершенной, а не текущей работы, что может поэтому препятствовать процессу взаимодействия и консультаций в ходе работы над документом. Кроме того, эта стратегия оставляет за индивидуальными сотрудниками или их организациями право определять, какие идеи, найденные решение и руководящие принципы будут учтены, и поэтому исключает возможность организации более широкого форума для проведения обсуждений в порядке обмена мнениями, необходимых для выработки консенсуса в отношении передовых методов работы, усвоенного практического опыта и руководящих принципов по вопросам, выходящим за рамки организационных границ. Поэтому учет факторов, ограничивающих процесс широкого распространения информации как одной из стратегий управления знаниями, имеет особо важное значение для достижения ЦРДТ в свете их междисциплинарной и общесистемной актуальности.

17. Большой упор на широкое распространение информации в Секретариате приводит порой к формированию чрезмерных объемов информации. Затраты времени и усилий, необходимые для сортировки всей имеющейся информации, не всегда являются экономически эффективными. Респонденты, ответившие на вопросы как обследования департаментов, так и обследования отделов, сообщают, что в среднем они затрачивают треть своего обычного рабочего дня на поиск и получение знаний. Сотрудники, с которыми Управление служб внутреннего надзора провело беседы, указывают, что слишком большой объем информации, когда она не систематизирована, может быть отвлекающим моментом в работе.

Формулирование концепции управления знаниями в Секретариате

18. Управление служб внутреннего надзора не обнаружило у старшего руководства видения путей укрепления процесса управления знаниями в Организации, несмотря на то, что в различных документах этот процесс относится к важным направлениям деятельности. Например, в докладе Генерального секретаря, озаглавленном «Использование информационно-коммуникационных технологий в целях развития: ход осуществления резолюции 57/295 Генеральной Ассамблеи», говорится, что для того чтобы «система могла повысить согласованность ... вспомогательного обслуживания соответствующей деятельности в рамках более широкой программы достижения целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, она должна прежде всего более эффективным и действенным образом создавать информацию и знания и управлять и обмениваться ими во всей системе» (см. A/59/563, пункт 7). В своем интервью с «iSeek» 22 декабря 2005 года заместитель Генерального секретаря по вопросам управления подтвердил важность обмена знаниями, указав при этом, что Секретариату следует вести более активную работу в этой области.

19. На уровне программ и персонала обсуждение вопросов управления знаниями и обмена ими ведется в минимальном объеме. Из 26 716 индивидуальных планов работы в электронной системе служебной аттестации за период с 2001 по 2005 год термины «обмен знаниями», «управление знаниями», «формирование знаний» или «управление информацией» упоминались в 741 плане,

что составляет всего 3 процента от общего числа планов работы в электронной системе служебной аттестации за четыре года. В то же время чаще упоминается «взаимодействие», которое встречается 3778 раз (14 процентов планов работы). Кроме того, в ходе изучения программ работы за 2004–2005 годы в системе ИМДИС аналогичные термины встречались всего 128 раз в рамках только 26 из 192 подпрограмм. Среди примеров можно выделить установленные в программах цели более эффективного использования ресурсов и сетей информации и знаний в поддержку развития в Африке (подпрограмма ЭКА «Информация на службе развития») и цель расширения возможностей стран-членов по обмену знаниями в области энергетики, землепользования и водного транспорта и инфраструктуры (подпрограмма ЭКЛАК «Природные ресурсы и инфраструктура»). Наконец, управление знаниями и обмен ими отнесены к числу профессиональных качеств в пособии Управления людских ресурсов *Profile of an Effective Manager* («Требования, предъявляемые к эффективному руководящему работнику») и являются одним из компонентов в его пособии *Profile of an Effective Department* («Требования, предъявляемые к эффективному департаменту»), хотя они обсуждаются в рамках более широких категорий — соответственно под заголовками «Технические/основные профессиональные качества» и «Эффективно управляемые ресурсы».

В. Текущий процесс обмена знаниями в поддержку целей, поставленных в Декларации тысячелетия, является недостаточно целенаправленным, носит недостаточно стратегический характер или не в полной мере увязан с организационными целями

Потребности в знаниях для поддержки ЦРДТ

20. Декларация тысячелетия сформировала потребности в знаниях среди сотрудников Секретариата, однако не обеспечила единообразного расширения доступа к необходимым знаниям. Респонденты, ответившие на вопросы обследования, сообщают, что для обеспечения поддержки ЦРДТ сотрудникам чаще всего требуются основные знания по различным темам развития, статистические данные, информация о передовых методах работы и знания по конкретным регионам. Вместе с тем респонденты считают, что сотрудникам не достает экспертных знаний, информации об имеющихся технических знаниях и опыте сотрудников, знаний о том, какую работу ведут департаменты и другие отделы, информации по конкретным странам и информации, конкретно связанной с ЦРДТ.

Подход, применяемый к обмену знаниями

21. Управление служб внутреннего надзора не обнаружило какого-либо единого или последовательного подхода, применяемого к обмену знаниями внутри Секретариата. Департаменты применяют сочетание различных механизмов и находятся на разных этапах развития в качестве учреждений, основанных на применении знаний. Примером отсутствия такого общего систематического подхода служат ответы респондентов на вопросы обследования, описывающие процесс обмена знаниями внутри их департаментов или отделов. В рамках департаментов обмен знаниями в основном описывается как неформальный и ра-

зовый процесс; только 7 из 23 респондентов считают, что обмен знаниями внутри их департамента проводится систематически. Обмен знаниями между департаментами чаще всего осуществляется по линии официальных механизмов, однако только 4 из 23 респондентов считают, что такой обмен является систематическим. Внутри отделов только чуть более половины респондентов считают, что обмен знаниями в рамках отдела является систематическим; вместе с тем гораздо меньшее число респондентов (всего 13 процентов) считают обмен знаниями между отделами внутри одного департамента систематическим.

22. В целом Управление служб внутреннего надзора определило, что обмен знаниями, как правило, проводится внутри отделов более активно и эффективно, чем внутри департаментов и между ними. Это может отчасти объясняться преимущественным использованием сотрудниками традиционных методов обмена знаниями со своими непосредственными коллегами и тенденцией к работе небольшими группами внутри одного подразделения. Однако с учетом того, что поддержка достижения ЦРДТ требует взаимодействия в масштабах всей Организации, эта парадигма должна измениться. Повестка дня, поставленная в Декларации тысячелетия, обеспечивает направленность и содержание программ работы. Однако она до сих пор не обеспечила разработки сопутствующих новых стратегий и механизмов общесистемного обмена знаниями.

Инструменты обмена знаниями

23. Сотрудники Секретариата пользуются различными инструментами обмена знаниями со своими коллегами, большинство из которых являются простыми и не содействуют процессу динамичного взаимодействия между группами коллег. Большинство респондентов, ответивших на вопросы обследования, сообщают о ежедневном использовании электронной почты (наиболее часто используемый инструмент), телефона, телеконференций и совещаний и о по крайней мере еженедельном использовании внутренних и других веб-сайтов Организации Объединенных Наций и "iSeek". К другим инструментам, применяемым для обмена знаниями, относятся информационные бюллетени, собрания персонала и базы данных. Согласно поступившим ответам, инструментами, носящими более интерактивный характер, такими, как электронные дискуссионные форумы, обмен мгновенными электронными сообщениями и веб-конференции, пользуется лишь меньшинство сотрудников Секретариата.

24. Важным средством обмена знаниями часто называют веб-сайты. Они охватывают широкий круг тем и широко применяются для распространения информации, связанной с ЦРДТ. Обзор веб-сайтов, проведенный Управлением служб внутреннего надзора, показал, что они являются широкодоступными, информативными и легкими в использовании; они содержат полезную, своевременную и актуальную информацию. Вместе с тем нет перечня всех веб-сайтов, связанных с Декларацией тысячелетия, нет общей структуры и нет пособий для пользователей по вопросам проведения эффективного поиска и использования этих сайтов. Кроме того, немногие веб-сайты обеспечивают возможность для обмена срочной (чрезвычайной) информацией, и они, как правило, не обеспечивают средств для взаимодействия и установления связей между коллегами.

25. Управление служб внутреннего надзора отмечает, что наиболее широко используемые инструменты поощряют одни типы поведения, дестимулируя при этом другие. Они поощряют публикацию информации, однако не способствуют взаимодействию между коллегами. Они не создают также благоприятных условий для одного из важных компонентов формирования знаний — возможности думать, размышлять и углублять профессиональные знания. Менее половины респондентов, ответивших на вопросы обследований, соглашались с тем, что по завершении выполнения заданий сотрудники находят время для проведения совещаний и обсуждения с коллегами из своей группы произошедших сбоев и того, что может быть сделано для улучшения результатов.

Связи между сотрудниками

26. Обмен стратегическими знаниями между сотрудниками, нуждающимися во взаимных решениях, опыте и идеях, не происходит в Секретариате на регулярной и систематической основе. Например, хотя на сайте “iSeek” можно найти контактную информацию о сотрудниках, нет централизованного хранилища информации о технических знаниях, характере работы и опыте сотрудников. Это особенно важно для достижения ЦРДТ, поскольку сотрудники в различных подразделениях Секретариата и других учреждений Организации Объединенных Наций работают над одними и теми же вопросами, будь то в нормотворческом, аналитическом или оперативном качестве. Управление служб внутреннего надзора отмечает, что ценность взаимодействия между сотрудниками состоит в ознакомлении с множеством точек зрения, поощрении совместного осмысления общих проблем, усвоении опыта коллег и сокращении случаев дублирования. Для реализации этого на практике необходимы такие механизмы, как сети знаний.

Учет концепции обмена знаниями в рабочих процессах

27. Увязка информации и знаний, касающихся ЦРДТ, с повседневными рабочими процессами, не производится на постоянной основе. Управление служб внутреннего надзора отметило, что процессы, позволяющие сотрудникам делиться своими знаниями, не вписаны плавно в рабочие процессы. Одним из примеров служит подготовка обычных докладов, в рамках которой обмен знаниями с коллегами обычно является не основным, а вспомогательным элементом рабочего процесса. Хотя эксперты признают, что «управлять» знаниями в подлинном смысле этого слова невозможно, цель эффективного управления знаниями заключается в улучшении показателей работы. Другие организации, располагающие более совершенными механизмами управления знаниями, демонстрируют заметную отдачу при применении процесса систематического учета знаний, при котором инструменты, механизмы и методы практической работы построены с учетом повседневных рабочих процессов и организационных целей.

28. Сотрудники сообщают о том, что они располагают ограниченной способностью использовать активы знаний, накопленных Организацией. Лишь меньшинство респондентов, ответивших на вопросы обследования департаментов, соглашались с утверждением, что сотрудники регулярно интересуются тем, как они могут обогатить свои знания в других областях, почти половина считает, что Организация уделяет слабое внимание учету процесса обмена знаниями в повседневной работе, и менее половины считают, что сотрудники могут найти

коллег, с которыми они могут поделиться своими знаниями с пользой для дела. Управление служб внутреннего надзора отмечает, что ограниченная увязка процессов обмена знаниями с рабочими процессами является одним из главных препятствий на пути обмена знаниями в Секретариате. Эта ситуация контрастирует с практикой других учреждений, основанных на применении знаний, в которых налажены регулярные механизмы обогащения знаний для улучшения показателей работы, например, создано общее рабочее место, где сотрудники могут помещать срочные запросы на получение знаний, которые они могут затем применять для решения неотложных проблем.

Руководящие принципы обмена знаниями

29. Управление служб внутреннего надзора выявило наличие малого числа конкретных руководящих принципов или стандартов в области эффективного хранения, распространения и использования знаний, при этом ни один из них не носил общесекретариатского характера; нет также общих стандартов в отношении того, какими знаниями следует обмениваться, как это следует делать и с кем. Отсутствие таких стандартов препятствует обмену знаниями.

Учет и распространение информации о передовых практических методах работы и усвоенном опыте

30. Другим важным фактором, ограничивающим возможность обмена знаниями в Секретариате, является отсутствие последовательной и эффективной стратегии выявления, учета, документирования и распространения передовых практических методов работы и усвоенного опыта. Следовательно, усвоенный опыт часто теряется. Респонденты, ответившие на вопросы обследования, сообщают, что сотрудники в большинстве случаев не изучают передовые методы практической работы и усвоенный опыт и не обмениваются ими в рамках своих департаментов или отделов, а также в большинстве случаев не документируют идеи, информацию и опыт, которые могут оказаться полезными для других. Согласно поступившим ответам, они занимаются распространением своих экспертных знаний лишь периодически или редко. Оценки часто являются хорошим источником информации об усвоенном опыте и передовых методах работы. Хотя все департаменты обязаны проводить регулярную оценку своей деятельности, это правило соблюдается не повсеместно, и отсутствует централизованное хранилище отчетов о проведенных оценках в Секретариате, которые сотрудники могли бы изучать и применять в своей собственной работе.

31. Организации, выбранные Управлением служб внутреннего надзора в качестве базовых, внедрили механизмы учета и использования этого ценного актива знаний. Управление считает, что для предоставления нужным сотрудникам своевременного доступа к информации о передовых практических методах работы и усвоенном опыте необходима общая структура, опирающаяся на установленные критерии, методологии и протоколы. Некоторые департаменты предпринимают усилия по учету передовых методов работы и усвоенного опыта. Например, ООН-Хабитат ведет базу данных о передовых практических методах по вопросам, касающимся ЦРДТ, доступ к которой открыт для всех заинтересованных сторон.

Учет и передача институциональных знаний

32. Другим существенным фактором, препятствующим обмену знаниями в Секретариате, является отсутствие систематического подхода к учету институциональных знаний сотрудников, прекращающих службу или уходящих в отставку. Эксперты соглашались с тем, что рост числа сотрудников, уходящих в отставку, оборачивается потерей знаний, что сказывается на результатах работы организации и сопряжено с издержками, носящими в основном скрытый характер. Подавляющее большинство респондентов, ответивших на вопросы обследования, считают, что этот вопрос вызывает большую или умеренную озабоченность (большинство респондентов на уровне департаментов считают, что этот вопрос вызывает большую озабоченность). В прошедшем году в рамках одной программы в течение нескольких месяцев в отставку ушли все шесть старших руководителей, причем не было предусмотрено никаких планов систематического учета и передачи их технических знаний. Управление служб внутреннего надзора не смогло выявить механизмов учета институциональных знаний, помимо официальных собеседований при уходе со службы, памятных записок для преемников, неофициальной передачи дел заменяющим сотрудникам и пересечения периодов работы новых сотрудников и сотрудников, уходящих в отставку. Более эффективный процесс включает три компонента: определение экспертных знаний, нуждающихся в учете, извлечение этих экспертных знаний и создание структуры для их усвоения.

Текущая инициатива Организации Объединенных Наций в области управления знаниями

33. Три инициативы могут в потенциале содействовать применению более систематического и стратегического подхода к обмену знаниями в Секретариате. Первой из них является Целевая группа Секретариата по вопросам обмена знаниями, возглавляемая Библиотекой им. Дага Хаммаршельда, которая была создана для разработки повестки дня Секретариата в области обмена знаниями¹². Управление служб внутреннего надзора поддерживает планы расширения членского состава Целевой группы путем включения в нее других основных департаментов и привлечения сотрудников старшего звена. Вместе с тем Управление служб внутреннего надзора считает, что работа Целевой группы ограничивается ее нынешним включением в состав Совета Организации Объединенных Наций по информационно-коммуникационной технологии, поскольку последнее предполагает чрезмерный упор на вопросы технологии.

34. Второй инициативой является Целевая группа КСР по вопросам обмена знаниями, которая будет сформирована с целью разработки стратегии обмена знаниями для системы Организации Объединенных Наций, с основным упором на удовлетворение информационных потребностей и разработку основ межучрежденческого сотрудничества. Начав с проведения оценки существующих условий, Целевая группа определит те виды деятельности в области обмена знаниями, которыми следует заниматься системе, и разработает план внедрения общей согласованной стратегии. Управление служб внутреннего надзора под-

¹² В настоящее время в состав Целевой группы входят представители Библиотеки им. Дага Хаммаршельда, Департамента по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению и Управления людских ресурсов и Отдела информационно-технического обслуживания в Департаменте по вопросам управления.

держивает этот подход и надеется, что результатом этой работы станет внедрение общего скоординированного подхода к обмену знаниями в Организации Объединенных Наций.

35. Третьей инициативой является экспериментальный проект обмена знаниями Рабочей группы ГООНВР по вопросам управления знаниями, который объединяет четыре организационные модели обмена знаниями вокруг общей темы ВИЧ/СПИДа¹³. Проект будет осуществляться на экспериментальной основе в трех регионах к концу 2006 года. Управление служб внутреннего надзора считает, что оно может сыграть важную роль в разработке и внедрении более стратегического и целенаправленного подхода к обмену знаниями в поддержку ЦРДТ, отмечая при этом, что для его более эффективного применения потребуется более широкое участие Секретариата.

С. Многие сети в Секретариате являются неформальными и индивидуальными, тогда как выгоды участникам сети и Организации приносят официальные сети знаний, служащие опорой для достижения ЦРДТ

Понимание концепции сетей знаний

36. Как и в отношении концепции управления знаниями, в Секретариате отсутствует единое понимание термина «сеть знаний». Описывая сети знаний, сотрудники часто говорят о неформальных индивидуальных сетях, которые являются разовыми по характеру и случайными. Другие сотрудники имеют в виду более официальные и упорядоченные сети, объединяющие сотрудников, которые работают над аналогичными темами и вопросами. Анализируя сети, описанные респондентами, ответившими на вопросы обследования, Управление служб внутреннего надзора выявило три категории: 1) индивидуальные сети; 2) сети знаний без специально выделенных для них ресурсов; и 3) сети знаний со специально выделенными для них ресурсами.

Индивидуальные сети

37. Секретариат пронизан неформальными индивидуальными сетями. Многие сотрудники участвуют в этих сетях, не подозревая о том, что они занимаются «управлением знаниями». Налаживание личных контактов как один из основных способов установления связи между сотрудниками является типичным для организаций, находящихся на ранних этапах развития своего процесса управления знаниями. Однако эти сети имеют ограничения. Поскольку они ограничены установленными межличностными отношениями, они ограничены рамками тех связей, которые устанавливают сотрудники в процессе своей работы, и, как правило, сосредоточены в одном рабочем подразделении и в одной географической точке. Кроме того, функционирование индивидуальных сетей зависит от того, насколько сотрудники активно поддерживают свои связи, и в

¹³ Проект предусматривает создание базы знаний под руководством ЮНФПА, сетей знаний под руководством ПРООН, онлайн-системы документации под руководством Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) и учебного модуля под руководством ЮНИСЕФ.

силу отсутствия у них системного характера их работа замедляется или прекращается, когда их участники уходят из организации.

Сети знаний без специально выделенных для них ресурсов

38. Некоторые сети в Организации Объединенных Наций строятся не на основе личных отношений, а на основе общей темы и служат форумом для обмена информацией, идеями и опытом между сотрудниками, работающими над аналогичными вопросами. Участники обмениваются также информацией об организационных целях, которые являются общими для темы, рассматриваемой в рамках данной сети. Такие сети называются официальными сетями знаний. Официальные сети знаний, как правило, имеют следующие общие характеристики:

- они построены вокруг конкретной темы;
- данная тема увязана со стратегической организационной целью;
- они имеют границы участия и общую повестку дня;
- они составляют подборку документов и новостей, связанных с рассматриваемой ими темой, и доводят их до сведения участников;
- участники составляют неразрывное целое с самой сетью, что находит отражение в ведении ими общего веб-сайта и в ощущении того, что они обязаны отвечать на запросы других участников;
- участники могут находить других участников в сети и ожидать получения ответов на запросы от участников, с которыми они не знакомы лично.

39. Однако многие сети знаний в Секретариате не имеют специально выделенных для них ресурсов или координатора и наделены ограниченными механизмами взаимодействия. Поэтому зачастую энергичное поддержание ими единой практики с течением времени представляет трудность. Управление служб внутреннего надзора отметило несколько примеров подобных сетей в Секретариате, в частности Межучрежденческую сеть по делам женщин и равенству полов, которую возглавляет Специальный советник Генерального секретаря по гендерным вопросам и улучшению положения женщин и поддержку которой обеспечивает Отдел по улучшению положения женщин в составе Департамента по экономическим и социальным вопросам. Участниками сети являются все координаторы по гендерным вопросам в системе Организации Объединенных Наций. Сеть ведет свою работу через сетевые группы по различным темам, в том числе целевую группу по вопросам достижения ЦРДТ. Сеть проводит ежегодные совещания совместно с сессией Комиссии по положению женщин и межсессионные совещания. Значительная часть работы выполняется в электронном виде, в том числе с помощью телеконференцсвязи. Межучрежденческая сеть имеет всеобъемлющий веб-сайт ("WomenWatch"), который содержит информацию и прямые ссылки на всю имеющуюся электронную информацию по вопросам работы Организации Объединенных Наций в области равенства полов. Этот сайт может использоваться для проведения онлайн-обсуждений.

Сети знаний со специально выделенными для них ресурсами

40. Несколько сетей знаний пользуются специально выделенными для них ресурсами. Помимо характеристик, описанных в пункте 38 выше, эти сети имеют следующие компоненты:

- они имеют действующего и специально выделенного для этого координатора, который отвечает за поддержание работы сети;
- они имеют специально выделенный бюджет для управления работой сетей;
- они стимулируют проведение текущих обсуждений между участниками, обычно в электронном виде, и обеспечивают контроль за этими обсуждениями, создавая замкнутое пространство, в котором участники могут легко запрашивать информацию и помощь;
- они разрабатывают общую стратегию сети;
- они располагают вспомогательными механизмами налаживания интерактивного взаимодействия для объединения разрозненных сотрудников, обладающих ценными знаниями;
- они способствуют быстрому распространению найденных решений и идей и взаимному обогащению идей в целях поощрения новаторства.

41. Управление служб внутреннего надзора отметило в рамках Секретариата небольшое число сетей знаний со специально выделенными для них ресурсами, в том числе¹⁴:

- Сеть ПРООН по вопросам достижения ЦРДТ, работа которой началась в январе 2002 года первоначально с целью оказания страновым группам Организации Объединенных Наций и правительствам поддержки при подготовке высококачественных докладов по вопросам достижения ЦРДТ. С тех пор акцент в работе сети переместился на более общие темы, связанные с ЦРДТ. Сеть выступает организатором электронных обсуждений, исследовательской работы (включая подготовку сводных ответов на вопросы, поднятые в ходе обсуждений, и последних сводок новостей) и управляется координатором, работающим на полной ставке. Она насчитывает свыше 2000 участников, представляющих более 25 разных учреждений Организации Объединенных Наций;
- Сеть по вопросам обеспечения законности Департамента операций по поддержанию мира, которая была создана в 2005 году для установления более тесной связи между сотрудниками, занимающимися вопросами обеспечения законности в контексте миротворческой деятельности, поддержания мира или в постконфликтном контексте. Состав участников ограничен сотрудниками Организации Объединенных Наций, занимающимися вопросами обеспечения законности. Сеть имеет координатора, который занимается организацией электронных обсуждений по просьбе участников и составляет сводные ответы. По состоянию на январь 2006 года Сеть насчитывала 188 участников, которые обращаются друг к другу за

¹⁴ Сеть по вопросам достижения ЦРДТ, не будучи исключительно секретариатской сетью, добавлена в список, потому что ее участниками являются сотрудники Секретариата и она имеет исключительно актуальное значение для темы проводимой оценки.

ответами на интересующие их вопросы, обмениваются документами и опытом, дают свои отзывы и пользуются доступом к таким общим ресурсам, как базы данных.

42. Пользуясь специально выделенными для них ресурсами, эти сети знаний предоставляют услуги, которые содействуют увеличению состава участников и более широкому обмену знаниями. Предоставляемые услуги включают подготовку переведенных сводных ответов на любые запросы участников сети, подготовку перекрестных ссылок на множество других сетей, занимающихся той же темой, и использование приглашенных экспертов в качестве ведущих дискуссий. Например, Сеть по вопросам обеспечения законности обменивается поступающими запросами с сетями ПРООН по вопросам предотвращения кризисных ситуаций и восстановления и по вопросам демократической формы правления. Сеть ПРООН по вопросам прав человека является в настоящее время сетью системы Организации Объединенных Наций по теме применения основанного на концепции прав человека подхода к процессу развития. Управление служб внутреннего надзора поддерживает эту практику, поскольку она позволяет добиться еще большего взаимоусиливающего межучрежденческого эффекта в поддержку достижения ЦРДТ.

43. Управление служб внутреннего надзора отмечает вопросы, связанные с работой сетей знаний, которые заслуживают дальнейшего рассмотрения. К ним относятся: ограниченность ресурсов; необходимость формирования организационной культуры и создания стимулов для поощрения открытого и честного диалога; тенденция к выполнению небольшим числом участников доминирующей роли в обсуждениях; неравномерное распределение участников среди регионов и учреждений; спор по вопросу о том, как должна формироваться основная тема обсуждений в рамках сетей — по инициативе сверху или по инициативе снизу; отсутствие консенсуса в вопросе о максимальном составе участников; подходы к решению вопросов руководства и управления работой сетей в тех случаях, когда они становятся очень большими; недостаточное понимание и участие в работе сетей со стороны руководства; и спор по вопросу о том, должны ли сети включать экспертные или практические знания, или то и другое. Вместе с тем Управление служб внутреннего надзора отмечает, что эти вопросы являются общими для развития любой сети и что другие организации нашли практически применимые решения.

Отдача от работы сетей Организации Объединенных Наций

44. Хотя сети знаний в Секретариате не прилагают больших усилий для непосредственного учета отдачи от своей работы, участвующие в них сотрудники считают, что их работа оказывает позитивное воздействие как на участников, так и на Организацию. По мнению большинства респондентов, ответивших на вопросы обследования, в результате работы сетей знаний повышается эффективность, сокращается время на решение проблем, повышается компетентность персонала, сокращаются случаи дублирования и повышается производительность и качество. Однако связь между работой сетей знаний и улучшением организационных показателей работы не всегда четко определена; респонденты, ответившие на вопросы обследования, приводят мало примеров прямой связи между работой сетей и отдачей от нее. Исследования показали, что организации, проводящие прямую количественную оценку своих интеллектуальных ресурсов, способны лучше увязать работу по обмену знаниями со страте-

гией в области хозяйственной деятельности, улучшить связь между заинтересованными сторонами и более эффективно управлять информационными ресурсами¹⁵.

45. Сети знаний, изученные Управлением служб внутреннего надзора, уже пытаются или попытаются в будущем провести количественную оценку отдачи от своей работы. В период с ноября 2004 года по январь 2005 года Сеть по вопросам ЦРДТ провела обследование пользователей, по результатам которого было установлено, что более половины участников внесли вклад в работу сети и что подавляющее большинство считают ее полезной. Среди конкретных отзывов была дана высокая оценка обмену практическим опытом на местах, приобретенному богатому опыту работы в области ЦРДТ и, в частности, даны высокие оценки подготовленным сводным ответам. В марте 2006 года будет проведен обзор работы Сети по вопросам обеспечения законности Департамента операций по поддержанию мира, однако рост сети и заинтересованности в ее работе в течение первых шести месяцев с момента ее создания свидетельствует о ее полезности для участников в плане обмена информацией, идеями и техническим опытом по вопросам обеспечения законности.

Будущая работа сетей знаний в Секретариате

46. Управление служб внутреннего надзора отмечает, что индивидуальные сети будут и должны продолжать играть важную роль в Секретариате. Однако их недостаточно для поддержки работы по обмену знаниями в объеме, необходимом для оказания эффективной поддержки в достижении ЦРДТ. Поскольку сотрудники осознают ценность знаний, уже объединены в сети благодаря своим личным контактам и заинтересованы в совершенствовании использования своих знаний, работа сетей знаний включает в себе большой потенциал для Секретариата. Характеризуя их потенциальные возможности, один из сотрудников указывает, что сети знаний должны содействовать продвижению вперед повестки дня, достижению большего понимания и получению более качественных результатов. Эффективно работающие сети знаний помогают отдельным сотрудникам совершенствовать профессиональные навыки и квалификацию, быть в курсе последних событий и формировать чувство общности с коллегами по работе. В рамках Организации они обеспечивают продвижение вперед стратегии, создают условия для ускоренного решения проблем и упрощают процесс поиска, учета и анализа опыта, идей и найденных решений в поддержку достижения ЦРДТ.

D. Организационная культура и инфраструктура не всегда способствуют обмену знаниями

Организационная культура

47. Хотя все согласны с тем, что организационная культура должна служить основой и опорой для обмена знаниями и что для поощрения обмена знаниями среди сотрудников необходимы правильные культурные ценности и нормы, Управление служб внутреннего надзора отметило, что такая культура распространена в Секретариате не повсеместно. Большинство респондентов, отве-

¹⁵ Optima Media Group, *Measuring knowledge and intellectual capital*, 2003.

тивших на вопросы обследования департаментов, считают культуру обмена информацией и знаниями всего лишь удовлетворительной или слабой, и большинство считают уровень открытости для обмена новыми идеями недостаточным или низким. Уровень взаимодействия также в целом оценивается негативно. В то же время организационная культура на уровне отделов представляется в известной степени позитивной. Более половины респондентов, ответивших на вопросы обследования отделов, считают культуру обмена знаниями в их отделе отличной или хорошей. При этом еще большая часть респондентов считает, что уровень открытости для обмена новыми идеями и взаимодействия является в равной степени высоким.

Поддержка со стороны старшего руководства

48. Процесс обмена знаниями должен пользоваться поддержкой старших руководителей, понимающих его суть и пути его возможного использования для совершенствования работы Организации. Культурные ограничения и недостаток поддержки со стороны руководства являются наиболее серьезными препятствиями, которые были отмечены респондентами, ответившими на вопросы обследования. Менее половины респондентов, ответивших на вопросы обследования, считают, что старшие руководители отдают очень большой или большой приоритет процессу управления знаниями. За пределами Организации Объединенных Наций поддержка со стороны старшего руководства является ключевым условием эффективного обмена знаниями. В одной крупной организации наличие реального видения и поддержка решающей роли процесса обмена знаниями со стороны руководства, а также ожидаемая практика систематического обмена знаниями между сотрудниками оказали сильное воздействие на поведение сотрудников. В другой крупной многонациональной компании старшие руководители проводят регулярный обзор целей и результатов, достигнутых в работе сетей знаний (которые являются одним из главных механизмов управления знаниями внутри компании), и дают высокую оценку работе сетей и формулируют свои ожидания в отношении их будущих целей, результатов и вклада.

Стимулы и поощрения

49. Управление служб внутреннего надзора не смогло выявить никакой системы стимулирования или поощрения за обмен знаниями в Секретариате. Все респонденты, ответившие на вопросы обследования департаментов, и все, за исключением одного, респонденты, ответившие на вопросы обследования отделов, сообщают, что система стимулирования и вознаграждения за обмен знаниями не отвечает требованиям. Кроме того, в докладе о трехгодичном всеобъемлющем обзоре политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций (A/59/85-E/2004/68) отсутствие стимулов и институциональных систем поощрения, побуждающих подразделения предоставлять в распоряжение всей системы свои знания, названо серьезным недостатком, препятствующим использованию экспертных знаний в рамках всей системы Организации Объединенных Наций. Данная ситуация существенно отличается от практики управления знаниями в других организациях, где обмен знаниями признается важной организационной ценностью и открыто поощряется. Только в небольшом числе департаментов или выборочных отделов обмен знаниями открыто признан одним из основных про-

фессиональных качеств сотрудников или имеется официальная система признания заслуг сотрудников, участвующих в обмене знаниями, которая определяет ожидаемые результаты в области активного участия сотрудников в работе по обмену знаниями.

Специально выделяемые ресурсы

50. Секретариат выделяет гораздо меньший объем ресурсов на цели обмена знаниями, чем фонды и программы или лидеры в области обмена знаниями из частного и государственного секторов. Почти во всех обследованных департаментах и отделах отсутствует отдельный бюджет на цели управления знаниями, и немногие имеют специально выделенное подразделение или должность сотрудника, отвечающего за обмен знаниями¹⁶. Управление служб внутреннего надзора считает, что, учитывая применяемые в этом секторе базовые критерии, недостаток специально выделяемых ресурсов на цели обмена знаниями существенно сдерживает прогресс Секретариата в области управления знаниями. Такие специально выделяемые ресурсы необходимы для обеспечения того, чтобы должное внимание и усилия уделялись концептуализации, проектной разработке, внедрению и обслуживанию систем и механизмов обмена знаниями, а также руководству процессом их использования и его упрощению.

Стратегии управления знаниями

51. Только 4 из 26 департаментов и 11 из 31 отдела, включенных в выборку, сообщают о наличии специальной стратегии или политики в области систематизации, хранения знаний или обмена ими. Немногие из них полностью включены в программу работы департамента или отдела или рассматривают вопросы обмена знаниями с другими подразделениями Организации Объединенных Наций. Как отмечалось в пункте 6 выше, специальные стратегии играют ключевую роль, определяя ожидаемые результаты, основы, инструменты обмена знаниями и его связи с рабочими процессами.

Организационное обучение

52. Организационное обучение, основанное на процессе обмена знаниями, имеет ограниченные масштабы. В текущих учебных программах Управления людских ресурсов по вопросам руководства, управления и коллективной работы не учитывается в непосредственном виде процесс обмена знаниями. Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций организовал практикумы и семинары по стратегиям и методам управления знаниями для специализированных учреждений, в которых участвовали также Всемирный банк и эксперты в этой области. Управление служб внутреннего надзора считает, что такие мероприятия важны для обучения персонала, однако необходимы еще большие усилия для создания дискуссионного форума для персонала на

¹⁶ Слово «знания» встречается в названии трех секций — Сектора управления знаниями в составе Отдела государственно-административной деятельности и управления развитием в Департаменте по экономическим и социальным вопросам, Секции по обмену знаниями Библиотеки им. Дага Хаммаршельда в Департаменте общественной информации и Секции по вопросам систем управления знаниями в составе Службы развития и новых технологий в Департаменте по вопросам управления.

всех уровнях для поиска наилучших путей обмена и использования знаний в их работе.

Е. Определенные технологии обмена знаниями имеются в наличии, но не используются надлежащим образом

Технологические инструменты

53. В Секретариате имеются различные технологии для наращивания процесса обмена знаниями, однако они не используются на широкой основе. Сотрудники могут пользоваться программой обмена мгновенными электронными сообщениями, которая позволяет им в любое время видеть, какие еще сотрудники находятся в сети и способны ответить на их сообщения, и электронными дискуссионными форумами, хотя о регулярном использовании таких средств сообщает лишь меньшинство сотрудников. Кроме того, очень мало сотрудников сообщают об использовании электронных инструментов, специально предназначенных для управления знаниями; к ним относятся дискуссионные группы на сайте «Yahoo», сетевые совещания, электронная комната «eRoom», электронное сообщество «eCommunity», «Sharepoint», «Documentum» и «Sametime». По мнению респондентов, ответивших на вопросы обследования, информационно-технологические системы подключения к информации обычно обладают большими возможностями, чем информационно-технологические системы, предназначенные специально для поддержки процесса обмена знаниями. К информационно-технологическим прикладным ресурсам, необходимым для поддержки процесса обмена знаниями, обычно относятся поисковые средства, ссылки на дискуссионные группы по узкой тематике, общие платформы для хранения и поиска информации, совместные рабочие пространства, виртуальные сообщества практических работников, комплексная библиотечная система, хранилища усвоенного опыта и базы данных для поиска сотрудников по конкретным профессиональным навыкам и квалификации. Руководители сетей знаний обычно выбирают и утверждают стандартный набор инструментов для комплексного учета знаний в рамках всей Организации.

Информационно-технологические инициативы

54. Две текущие информационно-технологические инициативы обладают возможностями для укрепления технологического потенциала в области обмена знаниями. Во-первых, Департамент по вопросам управления разрабатывает платформу «Электронный контент-менеджмент» (ЭКМ), которая будет включать электронные методы управления, обмен знаниями и обслуживание межправительственных органов. В рамках компонента управления знаниями будут созданы общие платформы для обмена знаниями и определены пути доставки информации. Во-вторых, под руководством КСР разрабатывается общесистемная Стратегия в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в рамках общих усилий по укреплению потенциала управления знаниями в целях оказания максимальной поддержки странам в использовании ИКТ для достижения ЦРДТ.

Роль информационных технологий

55. Управление служб внутреннего надзора отмечает, что функция ИКТ в Организации Объединенных Наций является важным фактором, способствующим обмену знаниями, как это имеет место в других организациях, деятельность которых основана на использовании знаний. Однако ни в одной из организаций, выбранных Управлением служб внутреннего надзора в качестве базовых, функция управления знаниями не является исключительной прерогативой какого-либо технологического подразделения (во всех организациях имеется отдельное и специально созданное подразделение по вопросам управления знаниями). Для обеспечения комплексного подхода, объединяющего информационное наполнение, людские ресурсы и технологию, функция ИКТ должна осуществляться в сочетании с другими функциями, способствующими управлению знаниями, в том числе библиотечной и кадровой функциями. Технологические инструменты являются рычагами обмена знаниями и должны стать составляющей более широких усилий по преобразованию практических методов работы, процессов и моделей поведения.

Е. Персонал весьма заинтересован в обмене знаниями, связанными с достижением ЦРДТ, и департаменты признают необходимость более эффективного удовлетворения такой заинтересованности с помощью различных инициатив в области обмена знаниями

Заинтересованность персонала в обмене знаниями

56. Управление служб внутреннего надзора отметило большую заинтересованность персонала в наращивании процесса обмена знаниями и общее согласие с тем, что знания являются одним из основных активов Организации Объединенных Наций. Как в ходе бесед, так и в ответах на вопросы обследования сотрудники подчеркивают, что они хотели бы получить больше информации о том, как лучше использовать знания, чтобы более эффективно выполнять работу с применением новаторских методов. Управление служб внутреннего надзора отмечает, что сотрудники полны решимости лучше использовать знания и признают тот факт, что они пользуются лишь малой толикой имеющихся знаний, поскольку их чрезмерная занятость часто не позволяет им лучше использовать имеющиеся запасы знаний. Многие сотрудники, с которыми Управление служб внутреннего надзора провело беседы, проявляют интерес и хотели бы знать больше о том, что делают другие организации для эффективного обмена знаниями. Большинство респондентов, ответивших на вопросы обследования, считает, что персонал готов обмениваться информацией о том, что происходит в их основных областях работы, и помогать друг другу решать общие рабочие вопросы и проблемы. Аналогичным образом, большинство дает отличную или хорошую оценку готовности персонала обращаться за помощью.

Библиотека им. Дага Хаммаршельда

57. В Секретариате на Библиотеку им. Дага Хаммаршельда возложена функция ведущего подразделения по вопросам управления знаниями, и ее роль ме-

няется в соответствии с этим требованием¹⁷. Руководствуясь лозунгом «От создания библиотечных фондов к установлению связей» Библиотека осуществляет ряд инициатив по укреплению внутренней коммуникации и обмена знаниями. В состав ее Секции по обмену знаниями входит Группа внутренней коммуникации, которой поручено найти более эффективные методы коммуникации внутри Секретариата и разработать стратегию, обеспечивающую применение систематического подхода к этому вопросу. Эта Группа провела в августе 2005 года работу по изменению дизайна сайта “iSeek”, который стал всемирным Интранет-сайтом Организации Объединенных Наций, обеспечивающим связь персонала с администрацией, обмен последовательными сообщениями, размещение новейшей информации и доступ персонала к рабочим инструментам. В 2005 году Библиотека выступила спонсором серии лекций и бесед, на которые были приглашены ведущие эксперты для обмена с аудиторией, в том числе сотрудниками Организации Объединенных Наций и государствами-членами, своими идеями и опытом по различным темам. Один из семинаров с участием ведущих экспертов в этой области был посвящен управлению знаниями. Кроме того, Библиотека имеет программу управления индивидуальными знаниями, призванную оказывать всем сотрудникам Организации Объединенных Наций содействие в получении максимальной отдачи от использования инструментов и методов управления знаниями. Конкретные мероприятия включают проведение личных бесед для определения потребностей в информации и знаниях, индивидуальный инструктаж и коллективные занятия. С декабря 2005 года было проведено 115 инструктажных занятий.

Прочие инициативы в области обмена знаниями

58. Управление служб внутреннего надзора отметило другие инициативы, опирающиеся на заинтересованность сотрудников в обмене знаниями. К их числу относятся следующие инициативы, хотя приводимый перечень не является исчерпывающим:

- Комплект инструментов управления знаниями Департамента операций по поддержанию мира включает методологию, а также протоколы представления и распространения информации для проведения обзоров результатов уже проделанной работы, подготовки отчетов по итогам выполнения порученной задачи, памятных записок для преемников и проведения обследований применяемой практики (включая как эффективные, так и неэффективные практические методы работы, а также усвоенный опыт). Эти инструменты служат общей платформой для учета, кодификации и распространения знаний, опирающихся на практический опыт на местах и по проектам.
- ЭСКАТО одобрила концепцию управления знаниями как организационную инициативу, помогающую ей добиться достижения своей триединой цели управления процессом глобализации, сокращения масштабов нищеты и решения возникающих социальных вопросов. Созданы комитет по вопросам управления знаниями/ИКТ и его целевая группа по вопросам управления знаниями для разработки стратегии ЭСКАТО, включающей конкретные мероприятия, рассчитанные на ближайшую и долгосрочную

¹⁷ В настоящее время рассматривается предложение о том, чтобы называть ее «Библиотекой им. Дага Хаммаршельда и Центром обмена знаниями».

перспективу. В марте 2005 года при содействии ПРООН был проведен практикум.

- В реестре миссий ООН-Хабитат содержится информация обо всех последних миссиях ООН-Хабитат и может вестись поиск по различным критериям, в том числе по сотрудникам и странам проведения миссий. Обеспечивая коллегам, нуждающимся и заинтересованным в аналогичных знаниях, потенциальную возможность для установления взаимной связи, реестр содержит компонент, позволяющий налаживать более широкое взаимодействие, который может применяться еще шире.
- “ReliefWeb” представляет собой находящуюся в ведении Управления по координации гуманитарной деятельности информационную систему на базе Интернета по вопросам оказания ответной гуманитарной помощи, которая призвана укрепить потенциал реагирования международного гуманитарного сообщества путем быстрого распространения достоверной информации о чрезвычайных ситуациях и бедствиях. В 2005 году этот сайт посещали в среднем 2,5 миллиона пользователей в месяц, причем основные пики посещаемости приходились на период после цунами 2004 года и землетрясения 2005 года в Южной Азии.

Организация Объединенных Наций как учредитель сетей знаний

59. За рамками проводимой оценки процесса внутреннего обмена знаниями стоит рассмотреть инициативу страновой группы Организации Объединенных Наций в Индии, поскольку она применяет достойный упоминания подход к процессу обмена знаниями. Этот проект имеет большое значение, поскольку он помог определить переход к новой роли Организации Объединенных Наций на страновом уровне: от источника консультативной помощи по вопросам развития и финансовой поддержки к функции учредителя сетей знаний. “Solution Exchange” представляет собой проект обмена знаниями, преследующий общую цель решения проблем в поддержку приоритетных направлений развития Индии, соответствующих ЦРДТ. Проект объединяет десять сообществ практических работников по вопросам развития (работающих в Организации Объединенных Наций, органах государственного управления и других учреждениях), сформированных вокруг таких тем, как здравоохранение, нищета, образование и окружающая среда. Участники ведут онлайн-дискуссии и обмены мнениями, при этом ведущий сетевых обсуждений и исследователь обобщают результаты каждой дискуссии в документированном виде для учета знаний, которыми обменялись участники. Руководитель соответствующего местного подразделения Организации Объединенных Наций выступает в роли учредителя сообщества, а руководящий комитет определяет повестку дня. Управление служб внутреннего надзора считает, что опыт этого проекта могли бы перенять региональные комиссии, а также другие страновые группы с использованием сетей по сквозным темам для распространения знаний между странами.

Количественная оценка работы по обмену знаниями

60. Количественная оценка инструментов и работы по обмену знаниями имеет важное значение, поскольку она вызывает более широкую поддержку и энтузиазм среди организаций. Только один из департаментов сообщает о проведении количественной оценки отдачи от его работы по внутреннему обмену

знаниями. Хотя дать количественную оценку обмену знаниями трудно из-за отсутствия согласованной всеобъемлющей методологии, имеются определенные показатели обмена знаниями, которые могут применяться для оценки достигнутых результатов. Тремя основными преимуществами, которые получает Всемирный банк благодаря своему процессу обмена знаниями, являются, по его мнению, более оперативное обслуживание, повышение качества работы и более активная новаторская деятельность. К другим преимуществам обмена знаниями, о которых сообщили респонденты, ответившие на вопросы обследования, относятся значительная или умеренная отдача в плане повышения эффективности работы, сокращение случаев дублирования, повышение качества, внедрение новых рабочих методов и подходов и повышение компетентности персонала. Хотя, как следует признать, об этих преимуществах сообщили сами же учреждения, они являются косвенными показателями позитивной отдачи от работы по обмену знаниями.

Г. Всемирный банк, ПРООН и ЮНФПА демонстрируют модели для наращивания процесса обмена знаниями в Секретариате

Модели обмена знаниями

61. Процесс обмена знаниями во Всемирном банке, ПРООН и ЮНФПА более развит, чем в Секретариате. Все три учреждения применяют систематический и стратегический подход к управлению своими знаниями, хотя и с использованием разных моделей. Управление служб внутреннего надзора считает, что каждая из них достойна изучения, признавая при этом, что они имеют свои плюсы и ограничивающие факторы. Секретариат должен использовать модель, в наибольшей степени отвечающую его потребностям в знаниях, организационным целям и культурным нормам.

Обмен знаниями во Всемирном банке

62. Руководствуясь четким и конкретным видением старшего руководства, Всемирный банк, предприняв соответствующие шаги, превратился в лидера в области обмена знаниями. Исходя из посылки о том, что борьба с нищетой требует применения глобальной стратегии в области обмена знаниями, Банк руководствуется концепцией обмена знаниями, которая заключается в «обеспечении постоянной доступности этих знаний для широкой аудитории внутри и за пределами организации и налаживании связей между группами и сообществами, занимающимися аналогичными темами»¹⁸. Сначала Банк специально сосредоточил внимание на своем процессе внутреннего обмена знаниями, а затем перешел к рассмотрению вопросов внешнего обмена знаниями, а также переключил внимание с учета и систематизации знаний на первоначальном этапе на внедрение, приспособление и применение знаний для оказания сотрудникам и партнерам помощи в проведении более эффективной работы по сокращению масштабов нищеты. К текущим программам обмена знаниями относятся сети знаний, центр оперативной помощи и консультационные службы, подборки информационных материалов, помещаемые на веб-сайте, брифинги по обмену «формально незафиксированными» знаниями и платформа для обмена знаниями с сообществом организаций, занимающихся вопросами развития, через веб-

¹⁸ World Bank Knowledge Sharing pamphlet, <http://www.worldbank.org/ks>

сайт “Development Gateway”. По мнению сотрудников Всемирного банка, ключевую роль в превращении Банка в ведущее учреждение в области обмена знаниями сыграли несколько факторов: твердое руководство, убедительное экономическое обоснование, энтузиазм и самоотверженная работа сторонников обмена знаниями, налаживание организационного механизма коммуникации по проводимой работе в области управления знаниями, финансовое стимулирование и признание высоких результатов работы сотрудников.

63. Факторы, ограничивающие процесс обмена знаниями во Всемирном банке, иллюстрируют проблемы, с которыми сталкивается Секретариат. Согласно проведенной оценке Всемирного банка имеются три основные проблемы: обеспечение более непосредственной увязки процесса обмена знаниями с основной оперативной работой Банка; более систематический учет усвоенного опыта и передовых практических методов работы; и совершенствование управления информационным наполнением в целях обеспечения качества и оперативной применимости¹⁹. В ходе оценки выявлены два основных недостатка стратегии обмена знаниями в Банке — отсутствие надлежащего плана перехода от разработки и активного применения новых инструментов обмена знаниями к их всестороннему учету в основных направлениях работы и отсутствие механизмов для определения базовых критериев эффективности и внесения необходимых коррективов.

Обмен знаниями в ПРООН

64. ПРООН уделяет основное внимание своему процессу обмена знаниями в пяти практических областях развития. Сотрудники из различных подразделений объединяются в добровольные, гибкие сообщества, которые информируют своих участников о новых мероприятиях, обмениваются опытом и передовыми практическими методами работы и содействуют обсуждению вопросов существа. Связь между сотрудниками в рамках этих сообществ осуществляется главным образом с помощью электронной сети, но вспомогательную роль играют также личные встречи и другие мероприятия. В течение в среднем десяти дней по завершении каждого электронного обсуждения той или иной темы готовится стандартизированный документ, называемый «сводным ответом», в котором обобщаются экспертные знания и опыт, связанные с этой темой. В настоящее время в ПРООН действуют 20 сетей, четыре из которых открыты для участников, не являющихся сотрудниками ПРООН. Результаты работы сетей оцениваются с помощью ежегодного обследования конечной продукции и услуг в штаб-квартире, и в 2004 году 92 процента сотрудников сообщили о том, что участие в сети было полезным для их подразделения, а 86 процентов сотрудников заявили о том, что такое участие было полезным для повышения их профессиональной квалификации. В 2004 году работа сетей была проанализирована независимой группой экспертов по вопросам знаний, которые высоко оценили энергичность работы и быстроту реагирования сетей.

65. Региональные представительства ПРООН также имеют в своем составе группы по вопросам обмена знаниями, которые содействуют повышению потенциала сотрудников, выполняют функцию регионального узла, занимающегося сбором, систематизацией и распространением знаний, разрабатывают ин-

¹⁹ *Sharing Knowledge: Innovations and Remaining Challenges*, Operations Evaluation Department, 2003.

формационные материалы для обмена знаниями, консультируют сотрудников по вопросам применения инструментов и платформ и создают региональные сети. Региональное представительство в Бангкоке выступило организатором «ярмарки знаний», на которой различные учреждения разместили стенды для демонстрации своих информационных материалов и обмена ими, а региональное представительство в Йоханнесбурге изучает возможность применения традиционных методов обмена знаниями, например сказительства.

66. ПРООН признала необходимость более всестороннего учета концепции управления знаниями в своих хозяйственных процессах и разработала в 2004 году официальную стратегию управления знаниями. Последовавший затем переход от подхода, основанного на «инициативе снизу», к подходу, в большей степени опирающемуся на «инициативу сверху», послужил причиной проведения в рамках организации текущих обсуждений по вопросу о выборе правильной модели обмена знаниями, отвечающей ее целям.

Обмен знаниями в ЮНФПА

67. Основой комплексного подхода к обмену знаниями в ЮНФПА служит взаимодействие сотрудников, направляемое организационными процессами и опирающееся на технологические возможности. Краеугольным камнем этого подхода является Система развития баз знаний. Базы знаний являются «живыми хранилищами коллективных ноу-хау» и формируются вокруг конкретных вопросов. Каждая база содержит обобщенные экспериментальные знания; опирается на рабочие процессы; представляет информацию в формате «вопросов и ответов»; дает ссылки на примеры и дополнительную литературу; дает выход на экспертов для получения дополнительных консультаций; и разрабатывается, обновляется и обслуживается сетью сотрудников. За период с 2004 года ЮНФПА создал девять баз знаний по таким приоритетным темам, как охрана полового и репродуктивного здоровья и применение основанного на концепции прав человека подхода к составлению и осуществлению программ. Их основным клиентом является персонал страновых представительств ЮНФПА. В ЮНФПА имеются также стратегия обмена знаниями, специальное подразделение по вопросам обмена знаниями и бюджет, предусмотрено участие в обмене знаниями как одно из профессиональных требований для всех сотрудников, разработаны типовые модели для учета накопленного опыта и создано «DocuShare» — хранилище внутренних и внешних ресурсов и публикаций на базе Интернета.

68. В процессе осуществления своей стратегии управления знаниями ЮНФПА сталкивается с определенными проблемами. Хотя базы знаний сформированы на основе рабочих процессов, ЮНФПА пока не смог убедительно доказать, что они способствуют улучшению показателей работы. Кроме того, хотя установленное для сотрудников требование обмена знаниями как одно из основных профессиональных качеств имеет важное значение, поскольку оно сигнализирует о том, что обмен знаниями является одной из организационных ценностей, сотрудники считают, что это профессиональное требование и количественная оценка его выполнения пока не определены надлежащим образом.

V. Заключение

69. Управление служб внутреннего надзора выявило наличие важных факторов, ограничивающих возможности Секретариата по формированию, учету, обмену и использованию одного из своих основных активов — своих знаний. Признавая тот факт, что конечная цель процесса обмена знаниями заключается в улучшении показателей организационной работы, Секретариат нуждается в более эффективном и действенном освоении имеющихся у него запасов знаний. Он должен стать лидером мирового класса в области знаний, вооруженным видением и поддержкой старшего руководства, надлежащими инструментами, системами, механизмами и ресурсами, организационной культурой, поощряющей участие сотрудников в обмене знаниями, и стратегией, обеспечивающей увязку процесса обмена знаниями с практикой повседневной работы. Успешный процесс обмена знаниями стимулирует новаторскую деятельность, укрепляет доверие и улучшает процесс принятия решений. Секретариату необходимо добиваться максимального обмена знаниями путем установления связи между максимальным количеством сотрудников, — с тем чтобы одни сотрудники могли пользоваться знаниями других сотрудников и уметь применять их в своей работе для достижения более высоких результатов, — и формирования норм и ценностей, поощряющих обмен знаниями. Хотя выделение специальных ресурсов является необходимым условием, обмен знаниями в конечном счете должен считаться делом каждого.

70. Учитывая широту задач, поставленных в Декларации тысячелетия, обмен знаниями является решающим инструментом преодоления организационных границ и объединения нормотворческого, аналитического и оперативного направлений работы Организации. Жизнеспособные сети знаний, наделенные подлинными ресурсами и поддержкой, обладают большим потенциалом, позволяющим добиваться такого взаимоусиливающего межучрежденческого эффекта. По мнению сотрудников Секретариата, наиболее эффективный способ улучшения обмена знаниями в поддержку достижения целей, поставленных в Декларации тысячелетия, заключается в обеспечении большей согласованности и координации между различными практическими методами обмена знаниями и в переводе процесса обмена знаниями в рамках всей Организации на систематическую основу. Обмен знаниями в Секретариате должен заключаться в установлении связи между сотрудниками, обладающими необходимыми знаниями, и их коллегами, которые нуждаются в использовании таких знаний, путем применения комплексного подхода, объединяющего информационное наполнение, технологию и людские ресурсы. Наконец, Управление служб внутреннего надзора отмечает, что любые усилия по наращиванию процесса обмена знаниями должны быть прочно увязаны с организационной реформой.

VI. Рекомендации

71. Основываясь на результатах оценки, Управление служб внутреннего надзора выносит шесть нижеследующих рекомендаций. Объектом некоторых из них являются текущие инициативы по укреплению процесса обмена знаниями как на уровне Секретариата, так и на общесистемном уровне. Клиенты согласились с этими рекомендациями, однако с тем условием, что некоторые решения, касающиеся порядка подотчетности и системы управления, откладываются

ся до проведения реформы, вытекающей из доклада Генерального секретаря «Инвестирование в Организацию Объединенных Наций: на пути к усилению Организации по всему миру» (A/60/692 и Согг.1).

А. Стратегия в области обмена знаниями

Рекомендация 1

72. **Координационному совету руководителей** при разработке общесистемной стратегии управления знаниями Организации Объединенных Наций следует конкретно рассмотреть следующие вопросы (в дополнение к вопросам, уже сформулированным в круге ведения его Целевой группы по вопросам обмена знаниями):

- а) общее понимание того, что влечет за собой обмен знаниями и почему он важен;
- б) четкая классификация разных видов сетей знаний и роли, выполняемой сетью каждого вида, с поощрением перехода, где это возможно, к использованию сетей, носящих более стратегический, целенаправленный и межорганизационный характер;
- в) перенос акцента с обмена знаниями как процесса, предусматривающего в основном широкое распространение информации, к сочетанию обмена информацией, взаимодействия и взаимных контактов между коллегами;
- г) стратегия более всестороннего учета концепции обмена знаниями в рабочих процессах. Насколько это возможно, при разработке такой стратегии следует использовать результаты экспериментального проекта обмена знаниями, рассматриваемого в рекомендации 4 ниже.

Рекомендация 2

73. **Целевой группе Секретариата по вопросам обмена знаниями** следует разработать общесекретариатскую стратегию в области знаний в сочетании с общесистемной стратегией, разрабатываемой КСР, и параллельно с процессом реформы и инициативами по проведению организационных преобразований. Эта стратегия должна, в частности, содействовать повышению роли сетей знаний в области укрепления процесса обмена знаниями внутри Секретариата и с внешними партнерами путем разработки модели и методологии в отношении путей обеспечения оптимальной работы этих сетей. При этом Целевая группа, возможно, пожелает учесть модель обмена знаниями, применяемую на экспериментальной основе Рабочей группой ГООНВР по вопросам управления знаниями. Управление служб внутреннего надзора отмечает, что порядок подотчетности Целевой группы будет определен в ходе текущей реформы, вытекающей из доклада Генерального секретаря о реформе Организации Объединенных Наций (A/60/692 и Согг.1). Управление служб внутреннего надзора надеется, что решение о порядке подотчетности будет принято без задержек.

В. Экспериментальный проект обмена знаниями

Рекомендация 3

74. Департаменту по экономическим и социальным вопросам как одному из основных департаментов-авторов докладов Секретариата в экономической и социальной областях и организатору работы Исполнительного комитета по экономическим и социальным вопросам следует провести экспериментальный проект по вопросам дальнейшего учета концепции обмена знаниями в процессе подготовки докладов с целью определения полезности, издержек, ограничивающих факторов и результатов более эффективного процесса обмена знаниями. Департаменту следует провести обзор нынешнего процесса подготовки одного или нескольких конкретных докладов и выявить ключевые моменты, по которым возможно проведение более широкого обмена знаниями. Результатом экспериментального проекта должна стать разработка методологии дальнейшего учета концепции обмена знаниями в повседневных рабочих процессах в целях повышения качества и оперативности подготовки докладов. В процессе осуществления этого проекта Департаменту следует консультироваться с КСР и рабочими группами Секретариата по вопросам обмена знаниями.

С. Специальное подразделение по вопросам обмена знаниями

Рекомендация 4

75. Генеральному секретарю следует учредить специальное подразделение по вопросам обмена знаниями в Секретариате. Общая функция этой секции должна заключаться в поощрении, упрощении и направлении процесса обмена знаниями в Секретариате и в обеспечении последовательности, скоординированности и согласованности инструментов, мероприятий и механизмов Секретариата. Секции должны быть предоставлены необходимые ресурсы для надлежащего выполнения ее новых функций. Во взаимодействии с Целевой группой Секретариата по вопросам обмена знаниями, а также Управлением людских ресурсов и Отделом информационно-технического обслуживания на эту секцию должны быть возложены следующие задачи:

- a) разработка общего комплекта инструментов для обмена знаниями;
- b) предоставление руководящих указаний и поддержки для сетей знаний;
- c) разработка руководящих принципов обмена знаниями;
- d) разработка стратегии систематического сбора и использования знаний сотрудников, уходящих из Организации Объединенных Наций, с использованием более систематических и эффективных протоколов по сравнению с методами, применяемыми в настоящее время;
- e) разработка общих инструментов и протоколов для учета и распространения передовых практических методов работы и усвоенного опыта;
- f) создание и ведение веб-сайта Секретариата по вопросам обмена знаниями, содержащего руководящие указания, инструменты, передовые практические методы работы и подсказки.

Управление служб внутреннего надзора отмечает, что место этого подразделения в организационной структуре будет определено в ходе текущей реформы, вытекающей из доклада Генерального секретаря о реформе Организации Объединенных Наций (A/60/692). Управление служб внутреннего надзора надеется, что решение о месте этого подразделения в организационной структуре будет принято без задержек.

D. Инициативы в области людских ресурсов

Рекомендация 5

76. **Управлению людских ресурсов** следует включить процесс обмена знаниями в систему служебной аттестации в качестве более заметного и весомого компонента. Ему следует определить наиболее подходящие профессиональные качества, связанные с управлением знаниями, которые обсуждаются в пособии United Nations Profile of an Effective Manager («Требования, предъявляемые к эффективному руководящему работнику Организации Объединенных Наций»), и включить их в системы служебной аттестации для всех сотрудников. Вопросы обмена знаниями могли бы быть рассмотрены более конкретно в планах действий в области людских ресурсов, а также в индивидуальных планах работы и служебных характеристиках сотрудников.

Рекомендация 6

77. **Управлению людских ресурсов** следует применять более прямой и открытый подход к рассмотрению вопросов управления знаниями в качестве одной из тем в рамках его программы профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала. Эта программа должна включать обучение концепциям, механизмам, инструментам и практическим методам управления знаниями. Процесс обмена знаниями должен быть включен в качестве конкретного компонента в текущие учебные курсы по вопросам руководства, управления и организационного развития, а также в учебные программы по вопросам коллективной работы.

(Подпись) Инга-Бритт Алениус
Заместитель Генерального секретаря
по вопросам служб внутреннего надзора

Приложение

Программы/департаменты, обследованные Управлением служб внутреннего надзора

Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ

Департамент общественной информации

Департамент операций по поддержанию мира

Департамент по вопросам управления

Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению

Департамент по политическим вопросам

Департамент по экономическим и социальным вопросам

Европейская экономическая комиссия

Канцелярия Высокого представителя по наименее развитым странам, развивающимся странам, не имеющим выхода к морю, и малым островным развивающимся государствам

Канцелярия Специального советника по Африке

Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию

Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам

Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде

Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека

Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев

Управление людских ресурсов

Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности

Управление по вопросам космического пространства

Управление по координации гуманитарной деятельности

Управление по правовым вопросам

Управление служб внутреннего надзора

Центр по международной торговле

Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана

Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии

Экономическая комиссия для Африки

Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна